

METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN, ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS DE OBRA.

ARQ. ALEJANDRO CERVANTES ABARCA

INTRODUCCIÓN:

Aunque siempre ha sido de vital importancia el controlar los gastos de las empresas, en la industria de la construcción este control cobra mayor importancia, dadas las condiciones especiales en que esta se desenvuelve, como: la escasa preparación del personal que participa directamente en la ejecución de los trabajos; y la eventualidad de los mismos trabajadores; así mismo, por ser la industria de la construcción, de todas las actividades empresariales la que maneja menores márgenes de utilidad, y hoy mas que nunca ante la inestabilidad de los mercados y la inflación galopante, se requiere darle una atención determinante al desarrollo de esta actividad empresarial “ El control de gastos”.

Es motivo de esta obra , el descubrir como lograr esa meta utilizando la planeación y el control presupuestal, para proyectar una administración de gastos exitosa, que garantice la rentabilidad de los proyectos de construcción y por lo tanto la rentabilidad sostenida de su empresa.

La amplia utilidad de los presupuestos de construcción, de inversiones permanentes o financieros, como herramientas de administración y control de costos permiten lograr beneficios respecto a cada proyecto u obra de construcción y por lo tanto la rentabilidad de las compañías constructoras.

Con base a lo interior, se definirán algunos conceptos que es preciso tener en cuenta para el desarrollo de este tema, como: control, costos, rentabilidad y presupuestos.

EL CONTROL COMO PROCESO ADMINISTRATIVO

Lo fundamental que debemos tomar en cuenta es que el Control es una parte muy importante del Proceso Administrativo y que implica realizar una supervisión o vigilancia para ejercer todos los demás pasos de dicho proceso, como son la Planeación, la Organización y la Dirección, y que de esta manera se dé una eficaz administración. Según Agustín Reyes Ponce, el Control en una breve definición, nos dice que “Es la recolección

sistemática de datos, para conocer la realización de los planes”, señalando que todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo planeado.¹

Propiamente podemos señalar que para que exista Control en un presupuesto de obra, deben existir cuantificaciones con números generadores, estudios de rendimientos y análisis de precios unitarios, que sirvan de parámetros o estándares establecidos, y que serán mas útiles en tanto mas precisos sean, de tal manera que habrá Control si lo que obtenemos se valora y compara contra lo esperado, por lo que es muy útil el utilizar presupuestos flexibles que permitan actuar de inmediato con decisiones oportunas y parámetros confiables.

Para toda empresa constructora el Control es una herramienta y Joaquín Gómez Morfin nos define “El Control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas Administrativas prescritas”. Señala Gómez Morfin que en cualquier tipo de negocio es realizable la implantación del Control Presupuestal, combinado con el sistema de contabilidad, de modo que ayuden a que la administración desempeñe su función de la mejor manera posible.²

En términos del proceso administrativo y del tema que nos ocupa, se puede deducir que los controles deben ser flexibles y deben reportar de una manera oportuna las desviaciones a lo planeado, que permitan tomar medidas correctivas y en su caso establecer mecanismos en que el propio Control nos conduzca a una acción correctiva.

En base a lo anterior, las principales áreas de control serán las propias actividades de la empresa, tales como: compras, clientes, construcción y administración, las cuales irán ligadas a los presupuestos. Como todos sabemos en la industria de la construcción, los presupuestos se elaboran para la obtención de un contrato de obra, ejerciendo un control sobre su ejecución durante todo el periodo de construcción hasta el finiquito de la obra.

¹ Administración de empresas / Reyes Ponce Agustín

² El Control en la Administración de Empresas / Gómez Morfin Joaquín.

LOS COSTOS Y LA ADMINISTRACIÓN

El concepto de costos es uno de los elementos mas importantes para el proceso administrativo de toda obra de construcción, en cuanto a su planeación, control y toma de decisiones, así como a sus diversas presentaciones e interpretaciones.

En términos generales se entiende por costos todas las erogaciones en que se incurre para la adquisición de materiales, equipos, herramientas, pago de salarios, etc., es decir el pago de todos los bienes y servicios, con el objetivo de que se generen ingresos en un futuro, que los absorban.

La Comisión de Principios de Contabilidad define el Gasto como: “El decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, (en nuestro caso un proyecto de construcción) como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales y que tienen por consecuencia la generación de ingresos”.³

En resumen se puede decir que los esfuerzos que representan los costos y gastos, generan en un periodo determinado unos logros o ingresos, que determinan el tramo de eficiencia y que es la utilidad o resultado del periodo.

Para precisar lo anterior, el mismo boletín A-11 señala que Costo es un término genérico que abarca los de activo, gasto y perdida, por lo que en tal sentido se clasifican en tres grupos que representan lo siguiente:

1. Costo – Gasto.- El desembolso o parte del activo, que contribuye con su esfuerzo productivo a la obtención de ingresos, generando una utilidad en un periodo (una obra).
2. Costo – Activo.- El desembolso en el que incurrimos, con un potencial de ingresos en un lapso mayor a un periodo.

³ Boletín A-11 de la Comisión de Principios de Contabilidad

3. Costo – Perdida.- Las erogaciones que no generaron los ingresos esperados, por lo que no se pueden enfrentar a ningún ingreso en especial, pero que afectan el resultado de un periodo, o en nuestro caso un proyecto de construcción.

Existen una diversidad de clasificaciones y cada una de ellas es importante, en función del control que para tal fin se establezca, siendo muy importante el determinar su comportamiento, ya que éste es vital para desarrollar con éxito las funciones de planeación y control administrativo y la toma de decisiones mas conveniente.

Con base en lo anterior se puede concluir que un elemento importante en los presupuestos de obra, es el precisar los costos en que se incurrirá y la naturaleza de los mismos, de tal manera que se especifique también el control que se piensa ejercer sobre los mismos.

Desde luego es conveniente señalar que los sistemas de costos de construcción y las técnicas actuales, requieren de imprimir todo su valor agregado a ese esfuerzo que nos de un tramo de eficiencia y eso requiere toda una cultura sobre su utilización y control, que en el presupuesto de construcción se aprovecha como herramienta de Dirección.

RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Se entiende por rentabilidad a la ganancia esperada de acuerdo a los riesgos inherentes al tipo de obra de que se trate, en un entorno económico que satisfaga a los factores de la empresa, capital y trabajo.

En el ciclo económico de las empresas constructoras, se busca un rendimiento al capital de los socios y al de los acreedores, invirtiendo dinero para obtener mas dinero mediante imprimir a la función construcción de proyectos un valor agregado.

Los principios de contabilidad definen que “Utilidad neta es la modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un periodo contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias,” estableciendo que la utilidad neta reconoce propiamente tres fuentes:

1. Transacciones y transferencias entre la entidad y otras entidades diferentes de sus propietarios.
2. Actividades productivas que den un valor agregado en su sentido más amplio: manufactura, conversiones, extracciones, presentación de servicios, y en general, todas aquellas que le adicionen un beneficio a la empresa monetariamente cuantificable.
3. Eventos y circunstancias derivadas de la integración de la empresa con su entorno económico, legal, social político y físico incluyendo las repercusiones por cambios en precios.

Las razones financieras como un elemento de análisis financiero nos dan un parámetro de rentabilidad respecto a la actividad de la empresa, su capital, sus activos, etc., que de alguna manera se planean obtener como resultado del desempeño en una obra, en un proyecto o en un periodo corto y largo, lo que permite promover, incentivar y en suma tomar decisiones.

¿ QUÉ SON LOS PRESUPUESTOS. ?

Los Presupuestos de obra son sencillamente un plan financiero en el que se establece lo que queremos hacer y como lo implementaremos, cuanto se asignara al pago de mano de obra, materiales, herramientas y equipo, etc., de donde obtendremos los recursos, mediante financiamiento, aportaciones, anticipos, etc.

Un presupuesto en sí mismo, es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones que realizara la empresa y los recursos que la forman, referidos a una obra de construcción determinada y que satisfaga los objetivos de los directivos y socios y de la razón de ser de la propia empresa.

Se utiliza para ejercer control sobre todas las operaciones relacionadas con una obra determinada, siendo una herramienta de la Dirección para planear y controlar.

El Proceso Presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa, es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer, para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es un arma para limitar los gastos; es un herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.

Los presupuestos de obra deben ser para ayudar, más que para verificar fallas o éxitos. Debe ser el resultado de la participación de todos los integrantes del proyecto. En los presupuestos se debe visualizar el objetivo global de la empresa y no los objetivos individuales de cada departamento.

La inflación, que repercute en un incremento constante y generalizado de los precios, que implica una disminución en el poder adquisitivo de la moneda, se debe considerar en el presupuesto global; en la planeación a largo plazo, es más aconsejable el manejo de pesos constantes. Para tal fin es necesario analizar las variables macroeconómicas y microeconómicas, la sensibilidad a los posibles cambios, circunstancias imprevistas basándose en estadísticas y expectativas de la industria de la construcción y desde luego que se deberá prever la capacidad de respuesta de la empresa ante estas situaciones, para lo cual existen algunos mecanismos de control como los programas y de prevención como las escalatorias y las cláusulas aclaratorias en los contratos.

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.

La experiencia de aplicar los presupuestos nos hacen ver muchas ventajas en el manejo empresarial, citando a continuación las que consideramos más importantes:

- **MOTIVACIÓN** a los altos directivos para definir los objetivos principales y básicos de la empresa.
- **ESTRUCTURACIÓN** adecuada que defina la responsabilidad y autoridad de la organización de la empresa en todas sus partes.
- **PARTICIPACIÓN** de todos los niveles de la organización de acuerdo a los puntos anteriores.

- **INTEGRA** a las diversas áreas de la empresa, facilitando su colaboración.
- **OPTIMIZA** la utilización de los recursos, financieros, de tiempo, insumos, materiales, equipos, mano de obra, etc.
- **ARCHIVA** información histórica contable para usos estadísticos.
- **ANÁLISIS** periódico y programado.
- **CREATIVIDAD** que se ejerce constantemente como un reto para los directivos de la empresa.

Lo anterior ayuda a lograr un control administrativo a través de una planeación adecuada.

LIMITACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Desde luego que como toda herramienta, los presupuestos de obra tiene sus limitaciones que deberán ser tomadas en cuenta y evaluarlas para su utilidad real en el proceso de planeación, ya que solo son elementos informativos para la toma de decisiones, donde el factor humano y el criterio empresarial es el elemento más importante, pues ante mismas situaciones es posible que se tomen decisiones distintas y de alguna manera efectivas, bajo el criterio empresarial de cada Director.

- **SE BASAN EN ESTIMACIONES** que contienen un alto grado de incertidumbre, la cual se reducirá en tanto se cuente con datos estadísticos para que esta incertidumbre le de al presupuesto una confiabilidad que permita a los responsables del proyecto eliminar esta limitación.
- **CAMBIO IMPREVISTOS** que hacen que esta herramienta sea dinámica y ante situaciones importantes y trascendentes que afecten de manera substancial lo presupuesto, sirva a los administradores del proyecto a adaptarse oportunamente a las circunstancias del entorno vigente.

- NO ACTÚA EN FORMA AUTOMÁTICA, sino que es una herramienta en donde el elemento humano imprime su toque particular, de acuerdo a todos los aspectos que como parte de la organización se trataron como ventajas y que en el proceso Administrativo actúa como elemento motivador de que los beneficiados son todos los integrantes de la empresa constructora.
- NO SUSTITUYE A LA ADMINISTRACIÓN, suponiendo que el presupuesto de obra por si mismo llevara a un cumplimiento exitoso de lo planeado. El presupuesto es solo una herramienta muy útil, pero no es el todo ni una verdad absoluta a la que hay que apegarse totalmente, pues los objetivos y el camino a seguir lo marcan las personas que integran la Administración y la Dirección.
- SON CAROS Y TARDADOS, pues llevan tiempo y costo de diseño, implementación y vigilancia, por lo que se debe evaluar su costo – beneficio, como cualquiera actividad de la empresa, ya que nadie gasta un peso para cuidar un peso.
- RESULTADOS LENTOS E INCIERTOS, que se irán afinando conforme se adquiera experiencia en su elaboración y diseño, fijando programas de control mensurables.

LA PLANEACIÓN Y LOS PRESUPUESTOS.

En la planeación de obra es importante distinguir los escenarios, la fijación de objetivos y el contenido de los planes de mercadotecnia, de insumos y de financiamiento, fundamentalmente en esta época de incertidumbre, de apertura comercial, de competencia, de política y de ambientes económicos difíciles de entender y que requieren de estrategias cuyo diseño deberá tomar variables supuestas con la flexibilidad de adaptarse a las circunstancias que el entorno de la industria de la construcción vaya presentando y en el que de alguna manera somos protagonistas.

En tal sentido, es necesario tomar en cuenta para la planeación todas las señales, directas e indirectas, tomar en cuenta las variables y aprovechar las experiencias para desarrollar planes de acción y simulaciones ante diversas circunstancias, como es el caso de una penetración en mercados, en acabados, instalaciones especiales, prefabricar viviendas, en construir carreteras, etc. y el participar en diversas formas en los escenarios diversos que se puedan prever y en tal sentido planear con la flexibilidad del acontecer real.

En este proceso de planeación de obra, los presupuestos de construcción son un elemento valioso, en la medida que sirven de guía y que ayuda para estar monitoreando si lo planeado esta en rumbo y con los resultados esperados. Es importante tener presente que si no tenemos claro lo que se quiere, no se puede realizar un plan, pues estaríamos divagando sin una meta definida.

Cada persona tiene una forma distinta de planear, que manejamos en secreto o que lo hacemos de un uso muy exclusivo para no correr el riesgo de que se hagan notorias las fallas, o bien compartimos y hacemos cómplices a los demás. Es una forma distorsionada de ver la planeación, pues toda organización hace planes, ya que una empresa constructora que no lo haga constituye un ente amorfo, incoherente y sin dirección visible alguna.

En una época de incertidumbre, de precariedad, de competencia, es cuando más se requiere planear, y la experiencia en empresas que así actúan, es que se toman decisiones con más solidez que llevan al cumplimiento de los objetivos. Es como cuando en una tormenta el piloto del avión usa los instrumentos en lugar del automático, situación que varía en cuanto al seguimiento del plan de vuelo, pero que siempre son una herramienta necesaria y útil.

Los presupuestos son la herramienta que facilita a los directivos el establecer una administración por objetivos, metas a alcanzar, todas ellas expresadas en unidades monetarias y en parámetros de rentabilidad, de apalancamiento, de inversión. Así mismo se puede administrar por excepción, canalizando esfuerzos y recursos a las áreas más relevantes.

En cuanto a tiempo, la planeación se puede realizar a largo, mediano y corto plazo, de tal manera de satisfacer los objetivos de la empresa, como una necesidad de los negocios, el cual en tanto más respaldado este, mejores resultados aportara.

La planeación a largo y mediano plazo es cada vez más necesaria en las empresas de esta época y normalmente se refiere a planes globales de toda la organización y que en términos generales consiste en:

- **MERCADO.-** Planes de ventas, de contratos de obra, de producción, bajo una investigación de la actividad de los comportamientos del mercado y su efecto en la actividad de los productos o servicios a prestar, de acuerdo a las variables de la economía, la población, las finanzas, etc. Todo ellos en periodos relativamente largos, a más de un año, en ciclos, sexenios o etapas que definan el quehacer de la empresa en un plazo.
- **REQUERIMIENTOS DE INSUMOS.-** Detección de los requerimientos de los recursos que de acuerdo con el proyecto o la obra de construcción planeada intervienen en el proceso productivo, tales como: materiales, mano de obra, técnicas, energéticos, maquinaria y equipo, etc., que permitan hacer frente al plan de trabajo.
- **FINANCIERO.-** Incluirá proyectos de construcción, proyectos de inversión, planes de reposición de equipo, estructura financiera, planes de capitalización, distribución de dividendos, de financiamiento, políticas de control y estados financieros pro forma para varios años, basados en los planes citados, de mercado, de insumos y financieros.

La planeación a corto plazo es un subproducto de la planeación a largo plazo y consiste en diseñar cuantitativamente las acciones que puedan colocar a la empresa constructora en un lugar determinado dentro de un periodo regularmente definido, como una obra y sus etapas, o en un año y dividido en lapsos menores, utilizando para tal fin el instrumento denominado Presupuesto.

TIPOS DE PRESUPUESTOS .

Son varios los tipos de presupuesto que se pueden elaborar en una empresa constructora, de acuerdo a las dimensiones de la misma, siendo en términos generales los siguientes:

1. De Operación
2. De Inversiones permanentes
3. Financiero.

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.

En este tipo de presupuesto se determinan las operaciones según la actividad de la empresa, involucrando a todos los responsables de cada área para la obtención de los objetivos que previamente se establezcan en el propio presupuesto, es decir: proyecto, asesorías, construcción de obra, servicios técnicos, compras, mano de obra, subcontratos, etc., incluyendo la utilidad del periodo.

En este se puede considerar la técnica de los presupuestos flexibles o variables, que consisten en determinar los resultados basados en diferentes volúmenes o niveles de actividad definiendo las bases de variación de dichos volúmenes, que permitan analizar las operaciones reales con base en el rango pronosticado en el presupuesto de obra o de un ciclo.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.

Este presupuesto corresponde a inversiones de capital y se refiere a la adquisición, reposición y ventas de activos fijos, justificando su inversión a través de la evaluación de proyectos de inversión que consiste en aplicación de recursos con el objeto de obtener utilidades en un plazo largo definido como razonable, pero que tiene una repercusión en el

corto plazo y cuyo resultado se presentara por separado del de operación y que al representar un desembolso la inversión y un ingreso las ventas de activo fijo, afecta al flujo de efectivo.

PRESUPUESTO FINANCIERO.

Consiste en la planeación de la estructura financiera de la empresa, a través de los recursos que se pueden obtener de créditos de terceros, así como del capital propio de los accionistas. Se presuponen las necesidades de capital de trabajo, los presupuestos de efectivo y los requerimientos de nuevos créditos, en su caso, de acuerdo con los presupuestos de construcción y de inversiones permanentes.

PREMISAS.

En el desarrollo del presupuesto anual (número de obras promedio o probable), es necesario que se analicen las variables macroeconómicas y microeconómicas que afecten a la empresa, así como los efectos dentro de los tres presupuestos ya citados.

- **BÁSICAS O PARÁMETROS MACROECONÓMICOS.-** Consisten en aspectos relativos al escenario económico, social, político y financiero del país y del mundo, que se determinan como variables económicas para el desarrollo de proyecciones en la planeación y en los presupuestos a corto plazo. Entre las principales premisas que se deben considerar se encuentran:
- **PIB.-** Crecimiento porcentual del producto interno bruto del país y específicamente de la rama de la industria de la construcción a que pertenece la empresa.
- **OFERTA Y DEMANDA AGREGADA.-** Comportamiento de las tasas de crecimiento anual, respecto a consumo total e inversión total.

- **INFLACIÓN.-** Pérdida del poder adquisitivo de la moneda, según proyecciones mensuales con base en pronóstico de instituciones especializadas y de las estadísticas sectoriales de la industria de la construcción.
- **TIPO DE CAMBIO.-** Comportamiento esperado de la paridad cambiaria con respecto al Dólar, con base en pronóstico de instituciones especializadas.
- **TASAS DE INTERES.-** Expectativas del costo del servicio de deuda y estrategias de financiamiento para las empresas, según políticas crediticias del mercado financiero, con base en pronósticos de instituciones especializadas, así como las tendencias y estadísticas de la propia empresa.
- **SECTOR EXTERNO.-** El efecto combinado de la devaluación y contracción de la demanda, determina el ajuste en la balanza Comercial, que repercute en los planes de expansión o contracción de la empresa, en un mercado tan inestable como el de nuestro México, sobre todo en los cambios sexenales.

OTRAS VARIABLES.-

El utilizar diferentes supuestos en cada una de las variables anteriores, nos permite diseñar diferentes escenarios que nos dan información y elementos para tomar decisiones más acertadas.

La información de estas premisas se pueden obtener del banco de México y de instituciones especializadas, como Wharton, GEA, INDEX, etc.

ESPECÍFICAS O VARIABLES MICROECONOMÍAS.- Corresponden a las variables que se relacionan directamente con la industria de la construcción y que requieren de una planeación estratégica específica de acuerdo con el ambiente de competencia y de mercado en que se encuentra la empresa. Estas son políticas a aplicar en el año o periodo que se está presupuestando y que forman parte de las políticas que de

manera consistente se han aplicando y que son parte de la planeación a largo plazo. Entre las premisas específicas se pueden citar las siguientes:

1. Estrategias de precios de los productos o servicios que presentara la empresa.
2. Políticas de valuación de los activos no monetarios y métodos de depreciación.
3. Estrategias de productividad y de aprovechamiento de la capacidad instalada.
4. Política de sueldos y de contratación de personal.
5. Estrategias de posición monetaria, precisando supuestos de créditos bancarios en pesos, en dólares y las tasa y plazos esperados de contratación.
6. Carga financiera esperada.
7. Planes de decreto y pago de dividendos, así como de inversiones que se requieran de los socios.
8. Planeación de la carga fiscal y en su caso el efecto de impuestos diferidos.
9. Productividad esperada, reflejada en factores de rentabilidad.
10. Otras variables.

Al igual que las premisas básicas, se pueden utilizar diferentes supuestos que nos permitan obtener diferentes escenarios para la toma de decisiones con mejores resultados, así como para tener expectativas de cambios oportunos en función del comportamiento de los proyectos u obras de construcción reales.

Estas premisas deben ser el resultado de un análisis profundo de los directivos de la empresa, a través de departamentos constituidos para la elaboración de los estudios respectivos, pero siempre con la participación integral de todas las áreas involucradas.

PRINCIPIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PRESUPUESTO.

Para la implementación de los presupuestos es necesario el conocer y aplicar los principios básicos que les den certidumbre para su elaboración y seguimiento, los cuales se pueden enumerar como PRINCIPIOS DE:

- PRECISIÓN
- PARTICIPACIÓN
- UNIDAD
- CONTABILIDAD
- COSTEABILIDAD
- FLEXIBILIDAD
- CONFIANZA
- PREDICTIBILIDAD
- DETERMINACIÓN CUANTITATIVA
- EXCEPCIONES
- COMUNICACIÓN EFECTIVA
- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- COORDINACIÓN DE INTERESES
- RECONOCIMIENTO
- NORMAS Y REGLAS DEL JUEGO.

Cada uno de estos principios le dan confiabilidad y certidumbre a los presupuestos de obra o de un periodo, dentro de un marco de actuación de toda la organización de la empresa.

RAZONES PARA EL USO DE UN PRESUPUESTO.

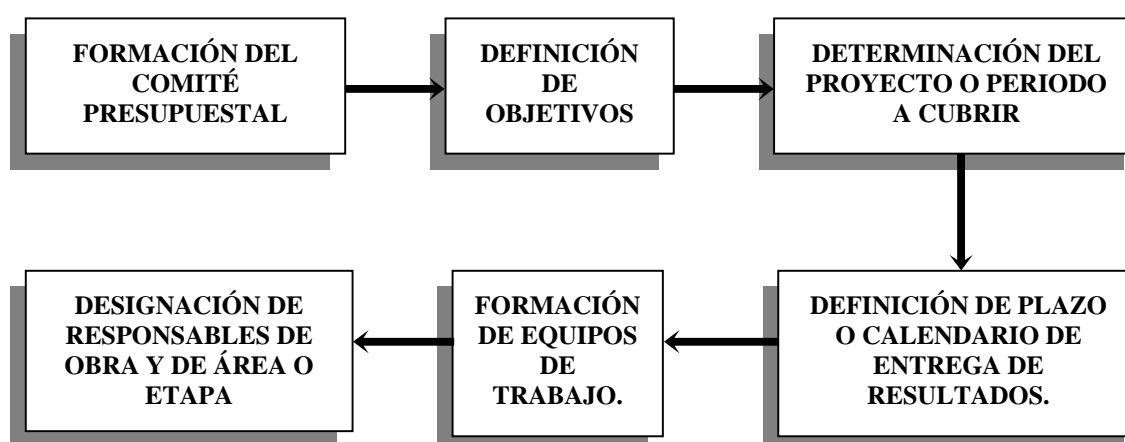
Después de conocer las ventajas y limitaciones de los presupuestos, sus diversos tipos, las premisas y los principios que los rigen, podremos encontrar muchas razones para usar los presupuestos, citando entre las más importantes, las siguientes:

- **COMO UN OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN.-** Promueve el pensar en el futuro, con bases de factibilidad, impulsando el razonamiento y el esfuerzo coordinado, creando modelos y simulaciones para proyectos a realizar en el futuro. Se tienen elementos para controlar y supervisar la actuación de los subordinados.
- **PROYECCIÓN AL FUTURO.-** Apoyar hoy el pasado, para proyectarlo al futuro, es capitalizar las experiencias y evitar vivir en el pasado, que probablemente fue mejor, pero ya pasó. Es darle curso siempre adelante a nuestros objetivos y a la propia empresa.
- **ESFUERZO Y RAZONAMIENTO COORDINADO.-** Promueve la integración de las áreas de la empresa constructora, como una labor conjunta, evitando el estar en pugna cada una respecto a las otras, como: proyectos y construcción, técnico y maquinaria, ventas y cobranza, etc. Involucrarse por lo que afecta a los demás y sentirnos todos parte de la empresa en el cumplimiento de lo planeado, sentirnos en el mismo barco.
- **MEDIR EL FUNCIONAMIENTO CONJUNTO.-** El esfuerzo conjunto, como parte integral del presupuesto, establece metas superiores y permite el aprovechamiento de un esfuerzo conjunto sinérgico. Los presupuestos, como todo plan, tiene normas razonables para medir su funcionamiento, y aunque no son datos exactos, son más precisos que la historia que es pasado o la nada.

- **CALIFICA A LOS SUBORDINADOS.**- Permite conocer logros respecto a metas, de una manera objetiva, así como analizar las variaciones con respecto a monto y tiempo y orienta a los subordinados hacia correcciones, motivándolos a la integración al plan de la empresa..

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

La elaboración del presupuesto es una de las partes más importantes en el proceso de planeación, ya que su éxito o fracaso depende de la exactitud, contenido, estimación y en general cubriendo todas las operaciones de la empresa, siguiendo un camino debidamente delineado, para lo cual EL Dr. Luis Haime Levy esquematiza este proceso de la siguiente manera:⁴



La formación del Comité Presupuestal es el primer paso y se nombrará un responsable del presupuesto que lo encabezará el ejecutivo de más alto nivel en la función financiera. La primera actividad de este comité será la definición de los objetivos en todas sus áreas. La determinación del periodo a cubrir, que en base a los proyectos de

⁴ El Arrendamiento Financiero / Haime Levy Luis

construcción abarcara todo el año y los lapsos o etapas en que es conveniente dividirlo, permitirá una mejor planeación y un más efectivo seguimiento.

Para establecer responsabilidades, es indispensable programar actividades y tiempos de preparación y entrega, mediante rutas críticas, diagramas y flujos de información que determinen las fechas límite para la entrega de información y resultado del proceso de los responsables de cada área.

Los equipos de trabajo serán un factor de apoyo y de éxito en el trabajo de campo, que implementara el propio presupuesto, en el que intervendrán todas las personas que requiera el jefe de cada área, quien formara parte del comité presupuestal. Ninguno es indispensable, pero todos somos importantes por lo que hacemos y el papel que tenemos dentro de la organización, ya que aun las funciones más sencillas se deben tomar en cuenta.

IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Para tal fin es conveniente designar al Comité, una función primordial que será la supervisión y autorización de las partidas que integren el presupuesto.

Tanto los objetivos definidos por el Comité Presupuestal, como cada una de las partidas que al desarrollarse el presupuesto lo integren, deberán ser ampliamente difundidos entre todos los involucrados dentro de la organización de la empresa. Todos sabrán a donde van, por donde y porque, y cada uno participara con responsabilidades contribuyendo a un objetivo común. Conocer las reglas del juego permite un mejor juego.

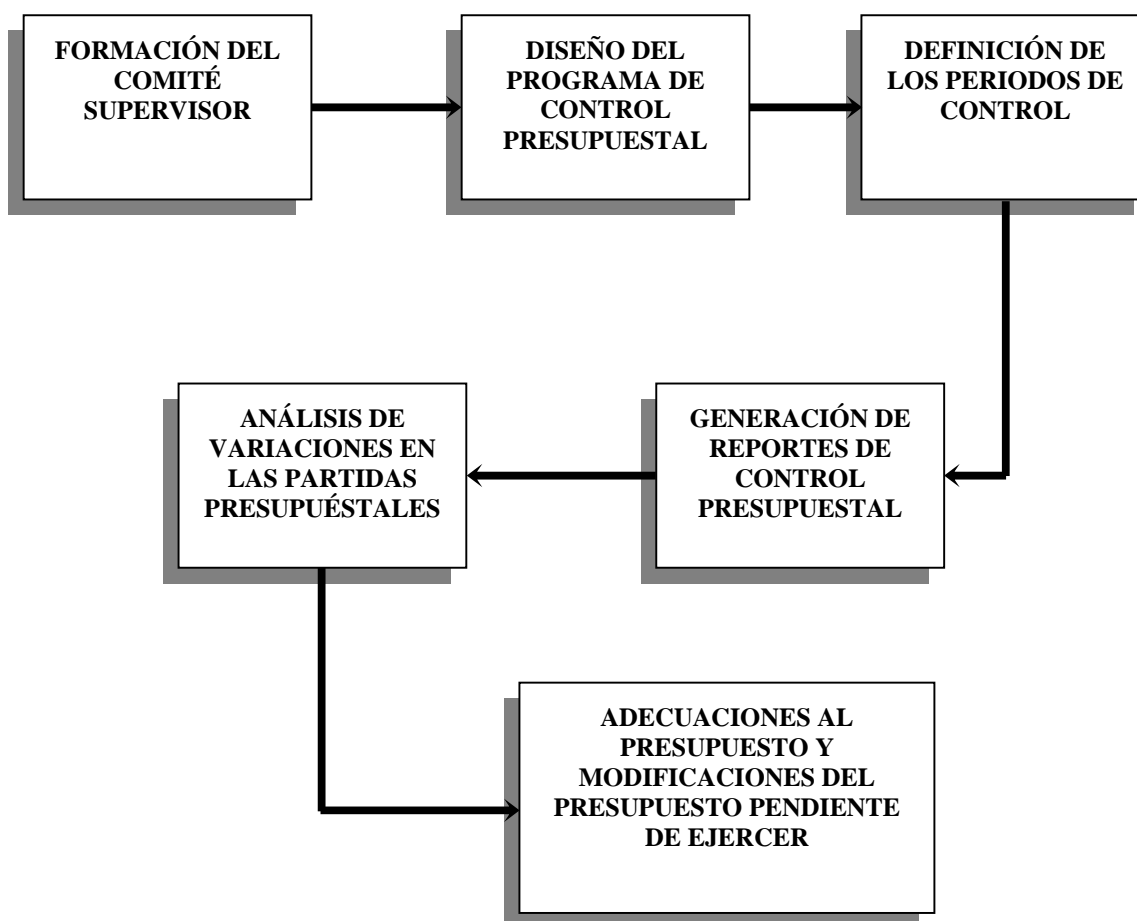
Los presupuestos anuales de la empresa deben tener tal flexibilidad, que se puedan corregir constantemente si así lo requieren las circunstancias, ya que al no cumplirse las situaciones y resultados previstos, no es necesariamente porque se haya elaborado mal y sin cuidado, sino porque las variables son precisamente elementos que con proposiciones concretas y fundadas de las áreas permitan correcciones y adecuaciones al presupuesto.

A continuación se presentan los pasos a seguir en la implementación del presupuesto:

El establecer comités para todo este proceso, es un apoyo a la administración como herramienta para ejercer su función directiva y de control, pero en ningún momento la sustituye.

CONTROL PRESUPUESTAL.

Este control requiere también establecer una secuencia que se muestra a continuación:



Estos comités serán constituidos por las mismas personas, pero actuando con las funciones específicas descritas, siendo su función el actuar como elemento de equilibrio,

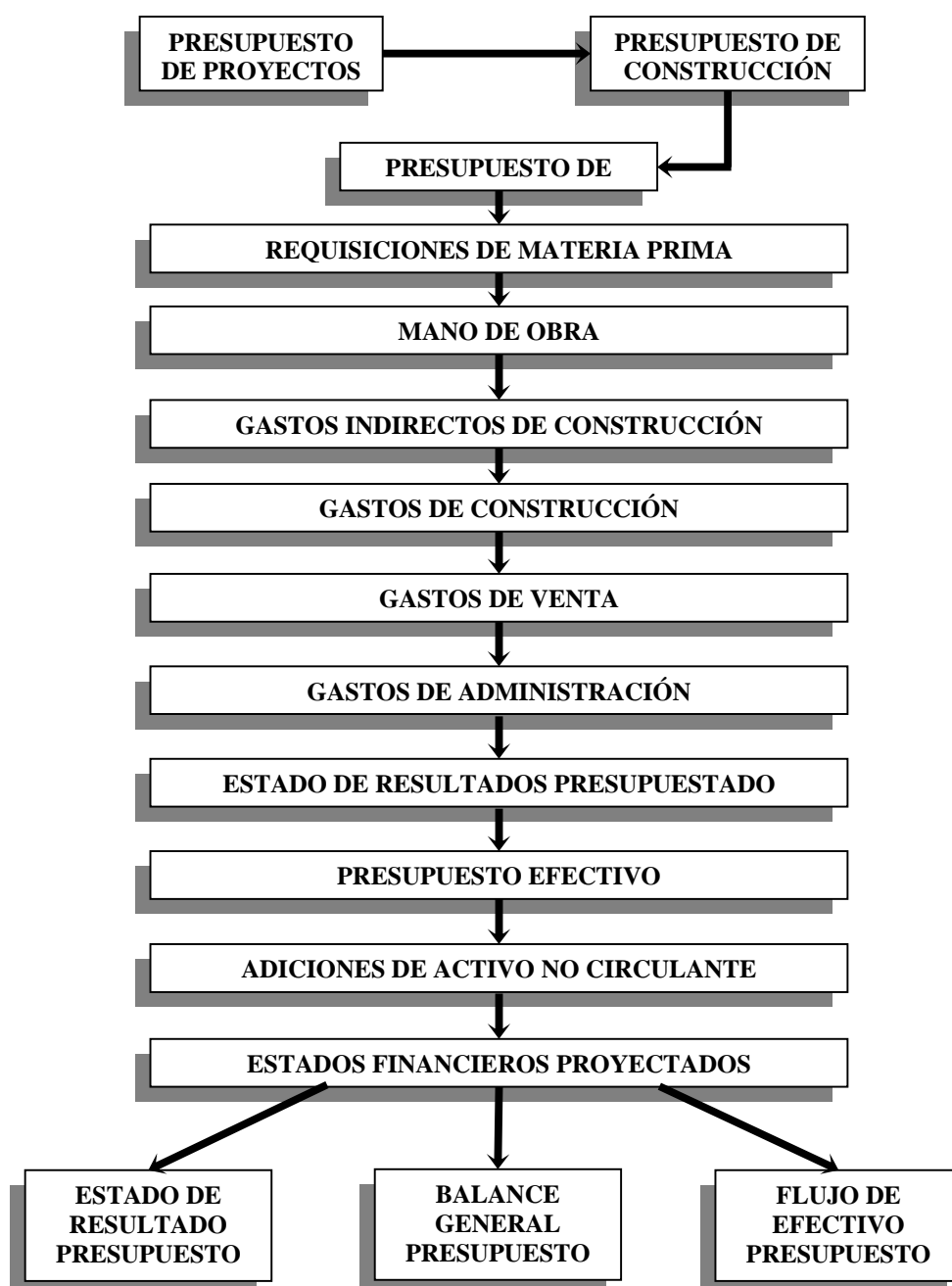
METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN, ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS DE OBRA

de supervisión y de control, que en forma permanente actúe, revisando el periodo en curso y siempre “actualizando” el futuro.

En este sentido, es necesario definir los programas de trabajo, los reportes de control, el análisis de las variaciones y las adecuaciones al presupuesto.

SECUENCIA DEL PRESUPUESTO ANUAL.

A manera de ejemplificar el proceso secuencial para la elaboración del presupuesto anual se presenta este a continuación:



DISEÑO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

En si mismo el control presupuestal consiste en la comparación de lo que planeamos y lo que se hizo en realidad, pero bajo un plan periódico, sistemático y programado, que nos permita analizar las variaciones que se presentan, tanto favorables como desfavorables, evaluando si se apegan a las políticas establecidas y están dentro de los rangos de flexibilidad y tolerancia aceptables, considerando las variables supuestas.

En tal sentido se puede diseñar un reporte que contenga:

- Concepto
- Importe presupuesto
- Monto real
- Variaciones
- Observaciones.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.

El conocer que son los presupuestos, sus ventajas y limitaciones, su clasificación, premisas, secuencias y reportes, es una parte importante, que nos lleva ahora a su utilización, lo cual propiamente es conocer como se ejerce el control y seguimiento, mediante sistemas de revisión, supervisión y control de las operaciones presupuestadas.

El control tiene el efecto de crear una sensación de control sobre las personas más que sobre las operaciones y ello puede crear conflictos que se deben prever, buscando que la labor de equipo le de el seguimiento de que las operaciones presupuestadas se cumplen dentro de un rango de racionalidad en la organización.

Además de lo anterior, la oportunidad programada de lo que acontece en el marco de lo que presupuestamos, permite conocer de inmediato cifras reales, que puede ser a los cinco o diez días, según se establezca, con la comprobación que se necesita para tomar decisiones estratégicas oportunas y de calidad.

El conocer con oportunidad los acontecimientos, permitirá estar en posibilidad de planear la llegada de éstos, y su comportamiento dentro de los presupuesto de obra, aprovechando las oportunidades y evitando las debilidades que se tiene en el presente, para que el futuro no tome por sorpresa a la organización. No quiere decir que los presupuestos adivinen el futuro, sino que crea expectativas del potencial de la empresa previendo y planeando el quehacer de la misma.

ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES PRESUPUESTAS.

Con base en lo anterior, se puede aseverar que el control presupuestal se basa en el análisis de las variables presupuestadas y de las variaciones que se presenten con respecto a las cifras reales, en los lapsos intermedios que se programen (etapas o conceptos de obra).

Para tal fin, se actúa generalmente por excepción, analizando las variaciones negativas más importantes (Ley de Pareto) y que de alguna manera son las que pueden afectar con mayor relevancia los resultados de la empresa y que pueden tener repercusión en los plazos inmediatos y en los planes a mediano y largo plazo, sin embargo aunque esto puede permitir tomar decisiones inmediatas, es necesario que analicemos todas las variaciones a las partidas y su efecto cualitativo.

Además es indispensable definir los reportes y los formatos, en que se deben elaborar todos los datos relativos a la información necesaria para la elaboración de los presupuestos de obra y con la periodicidad requerida.

LOS SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

En la actualidad se cuenta con una herramienta de gran utilidad que son los sistemas electrónicos de procesamiento de datos, a través de programas y redes, cuya aplicación se debe evaluar en costo y tecnología.

La computación en los presupuestos permite desarrollar de una manera más rápida las simulaciones en la aplicación de variables, presentando diversos escenarios en corto tiempo. Tal es el caso de las proyecciones para inversiones de construcción a largo plazo bajo el esquema de Concesiones, cuyo aspecto técnico y la capacidad financiera en función de diversos escenarios permite presentar diversas alternativas y variables diversas.

Ciertamente el control presupuestal se vuelve más sencillo y confiable con un buen programa de computo, lo que implica crear una estructura en la organización que lo involucre (programas como el SAICIC y OPUS entre otros), evaluando su costo–beneficio y la forma de utilizarlo óptimamente a través de equipos de trabajo internos o de usar los servicios de terceros. Siempre será más barato invertir en la planeación, que gastar en la corrección de planes no exitosos.

Estos sistemas de apoyo computarizado, nos permiten obtener de una manera rápida y confiable conceptos como: precios unitarios, presupuestos, programas calendarizados, ruta critica, propuesta técnica y económica, generador de reportes, estimaciones, escalatorias, y mucho mas que podremos ir descubriendo al utilizar estos sistemas.

CONCLUSIONES Y RESUMEN.

En conclusión el Control Presupuestal es establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestadas, a través de las operaciones que realice la empresa constructora, con el objeto de que todas las actividades sean ejercidas dentro de

lo planeado, conociendo las variables, parámetros y límites que permitan en un rango de variación, el tomar decisiones oportunas por parte de los Directivos.

De manera enunciativa se presentan a continuación algunos comentarios conclusivos, que servirán para entrar después a su aplicación práctica.

11. La planeación de las operaciones de la empresa constructora, es importante, independientemente de la situación económico – política que se presente.
12. La planeación de proyectos está al alcance de todo aquél que quiera hacer las cosas y además, hacerlas bien.
13. El presupuesto de obra es un plan financiero, para la operación, las inversiones y el flujo de efectivo, permitiendo detectar las carencias y los excedentes y tomar las decisiones al respecto.
14. Los recursos de la empresa pueden ser aprovechados integralmente y la administración podrá anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos.
15. Los presupuestos deben ser para ayudar, más que para detectar fallas y éxitos.
16. El presupuesto de obra debe ser fruto de todos los integrantes de la organización.
17. Los presupuestos de obra permiten planear todas las operaciones y programar las utilidades y su destino como un objetivo para los inversionistas, resultado de una buena administración.
18. El pensar en el futuro en todas sus fases empresariales, razonadamente y con modelos derivados de unas bases debidamente sustentadas, genera una confianza en todos los integrantes de la empresa constructora.

19. Los presupuestos que se requieran en una empresa, dependen de su tamaño, de su organización y de su capacidad administrativa, siendo un factor determinante la personalidad particular del director; pero independientemente de esto, los presupuestos siempre son una herramienta invaluable, pues se es grande en función de objetivos logrados, mas cualitativamente que cuantitativamente.
20. La eficiencia en los resultados de un presupuesto serán en tanto se realicen con la participación de todos, más que como una disposición impositiva o dictatorial.
21. Un presupuesto siempre nos da la posibilidad de estar un paso adelante a los acontecimientos y prepararse a la problemática que el futuro depare.
22. El presupuesto de obra debe ser preciso, claro, integral y compartido y su control debe ser oportuno, completo, conciso, claro y de calidad.
23. El control presupuestal, a través del análisis de las variaciones, permite capitalizar las debilidades y aprovechar los logros como oportunidades que proyectan una experiencia vivida hacia el futuro, controlar los gastos y obtener beneficios tangibles en la rentabilidad de toda empresa constructora.

BIBLIOGRAFÍA

- **Administración de Empresas**
Reyes Ponce Agustín.
Editorial LIMUSA.
México, 1997.
- **El control en la Administración de Empresas**
Gómez Morfin Joaquín.
Editorial DIANA
México 1975.
- **El Arrendamiento Financiero**
Haime Levy Luis.